

**IL RATING DEI BORGHII AI FINI DELLA CREAZIONE D'IMPRESA
NELL'OSPITALITA' DIFFUSA: REALTA' O UTOPIA?**
*Rating Rural Hamlets for their Business Start-Up Potentials:
Reality or Utopia?*

Maurizio Droli
University of Udine, Italy

Abstract. *Two main premises provide the basis for this study: the growing interest for rural tourism in the European Union and the availability of more than 20 million unused properties in Italy. This work's main objective is to create an analytical model that can help select the most attractive and competitive rural hamlets where a business for Ospitalità Diffusa (OD) could be successfully set up. The analysis uses the framework of the resource-based view (R-BV) of the firm and employs "tourism potentials" as an operational concept. By building 119 indicators and using factor analysis, 20 villages in Latium were ranked according to each individual locations' ability to sustain an OD business while attempting to acquire a sustained competitive advantage. The key findings are the model's margin for improvement and the value of the RB-V approach in the inter-disciplinary studies designed to deal with the issue of rural tourist development.*

Keywords. *Albergo diffuso, firm resources, resource-based view, rural tourism, tourism development, tourism marketing*

Introduzione

E' opinione comune che una qualsiasi località debba possedere determinati requisiti affinché possa essere considerata sede di un'attività turistico-alberghiera remunerativa. Questa considerazione è ancora più valida se le attività in questione sono costituite da strutture per l'ospitalità quali paesi-albergo, borghi-hotel e alberghi diffusi (AD), date le diseconomie connesse alla natura orizzontale delle proposte. Questo studio tratta la questione dei metodi di misurazione nell'ambito della R-BV (Godfrey, Hill, 1995; Molloy et al., 2011; Hitt et al., 2007; Foss, 2011) e nella fattispecie, la possibilità di utilizzare modelli di analisi fattoriale per effettuare la classificazione (il rating) dei borghi possibile sede di un'impresa per l'OD in base alla presenza di risorse in grado di produrre un vantaggio competitivo difendibile nel tempo (o "sustained"). Gli obiettivi principali dello studio consistono nel valutare: valore, rarità, inimitabilità e insostituibilità di uno stock di risorse presenti nell'ambito del territorio comunale in modo coerente con la R-BV. Gli obiettivi secondari del lavoro consistono nell'individuare nodi di ordine metodologico irrisolti, le possibili fonti di errori statistici di misurazione e i possibili elementi generatori di "distopie interpretative".

Il quadro teorico-concettuale

Turismo rurale. Com'è noto non esiste un'unica definizione di area rurale o di turismo rurale. In base alla definizione OCSE, riconosciuta a livello internazionale, si dice "area rurale" qualsiasi area o località i cui abitanti non superano le 150 unità per chilometro quadrato (OECD, 2006, p. 13). In base a questa definizione le opportunità di sviluppo del turismo rurale riguardano il 75% del territorio corrispondente ai paesi OCSE. La forza attrattiva di una località rurale sembra essere presente per motivi di carattere naturale (Kastenholz et al., 1999; Sharpley, Sharpley, 1997; Albaladejo, Diaz Delfa, 2005). In base alla definizione della European Federation of Rural Tourism, il termine di turismo rurale indica le attività di alloggio in agriturismi, in B&B, in case private collocate nelle aree rurali con o senza possibilità di cucina, la gastronomia rurale tradizionale, i servizi collegabili all'alloggio, i turismi tematici basati sulle risorse rurali, nonché il turismo attivo e naturalistico (EuroGites, 2011). Uno dei motivi alla base dell'appeal del turismo rurale consiste nelle dinamiche (positive), che questo è in grado di esprimere. Secondo i dati forniti dall'Associazione, nel 2011, l'industria europea del turismo rurale conta circa 400.000 imprese ricettive, 3,5 milioni di posti letto, oltre 900.000 posti di lavoro diretti e indiretti e oltre 100 miliardi di Euro di fatturato. Il turismo rurale-naturalistico rappresenta infine un settore d'offerta caratterizzato sia da un forte dinamismo degli operatori (Martini, 2005) e sia dalla crescita dei volumi e del fatturato delle imprese, malgrado il periodo di crisi (Ecotur, 2011). Questo studio intende contribuire allo sviluppo dell'offerta turistica rurale attraverso la facilitazione dei processi decisionali degli investitori, delle parti tecniche e degli interessati più in generale attraverso la formalizzazione della risorsa costituita dalla "vocazione turistica" del territorio comunale.

L'Albergo Diffuso come modello di ospitalità originale. L'industria dell'Ospitalità diffusa è costituita da una serie di imprese per l'ospitalità quali l'Albergo Diffuso, il Paese Albergo, il Residence Diffuso o il Borgo Hotel, ciascuna delle quali in possesso di caratteristiche proprie. L'Albergo Diffuso (AD) costituisce «un esercizio ricettivo situato in un centro storico, caratterizzato da una comunità viva, dislocato in due o più stabili vicini fra loro, con gestione unitaria ed in grado di offrire a tutti gli ospiti servizi alberghieri» (Dall'Ara, 2004, p. 14). Si tratta quindi, di una struttura ricettiva alberghiera aderente al territorio, ossia "orizzontale" la quale mette in rete le risorse esistenti. Il 90% degli AD è ubicato in località considerate rurali in base a questo parametro (Droli et al., 2012). Allo stato attuale (dicembre 2012), gli alberghi diffusi riconosciuti come tali dalla Associazione nazionale Alberghi Diffusi (ADI) sono 72, a fronte degli oltre 500 progetti di Albergo Diffuso censiti in Italia alla fine del 2011 (*ibidem*). Tale gap indica in filigrana, l'esistenza di alcuni problemi quali la difficoltà nel passaggio dal progetto alla realizzazione, ovvero lo scarso allineamento tra la struttura della partnership richiesta e quella

esistente (Rizzo, Giudice, 2013). Il numero stesso di progetti di AD risulta ridotto, tenuto conto delle potenzialità dell'Italia dei piccoli comuni, dei centri storici e dei borghi rurali. In effetti, tali potenzialità sono quantificate in oltre 20 milioni di vani vuoti, secondo quanto riferito da più esperti tra cui, nel 2008, Aldo Loris Rossi, docente di Progettazione architettonica dell'Università di Napoli in occasione della relazione annuale tenuta nel corso dell'Assemblea Nazionale dell'Ordine degli Architetti. Nel 2008, il programma delle Nazioni Unite, United Nations Development Programme (UNDP) ha riconosciuto all'AD e al modello d'intervento sviluppato da Dall'Ara, Droli, Dichter il primo premio per innovazione per motivazioni legate alla sostenibilità ambientale, istituzionale, sociale ed economica (Dichter, 2008; UNDP, 2008).

La vocazione turistica di una località rurale come risorsa d'impresa per l'Ospitalità Diffusa nella R-BV. La R-BV (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984, 2011; Barney, 1991; Peteraf, 1993) si concentra sulla questione dello sviluppo d'impresa nel lungo periodo. La stessa sottolinea la necessità di focalizzarsi sulle *risorse* ai fini del raggiungimento di un tale obiettivo. L'oggetto delle ricerche condotte attraverso la R-BV è costituito da un vantaggio competitivo (Porter, 1980, 1985) di tipo difendibile (Barney, 1991), ottenuto a seguito della messa a punto di strategie non implementabili dai competitori se non con risultati inferiori rispetto agli stessi ottenibili dall'attore che dispone di uno specifico tipo di *risorsa*. In base alla R-BV, non tutte le *risorse* possono costituire delle *fonti* di un vantaggio competitivo difendibile. Affinché questo risultato possa essere perseguito è necessaria la presenza di risorse al tempo stesso “di valore” per il mercato, “rare” o concentrate nell'ambito del proprio ambiente competitivo, “non imitabili dai competitori” e “non sostituibili”, ossia prive di risorse succedanee (ibidem). Come sottolineato da alcuni autori (Ritchie, Crouch, 2003), la capacità competitiva di una destinazione turistica dipende dalla presenza di risorse in grado di alimentarne lo sviluppo, nonché dall'esistenza di capacità locali in grado di evolvere tali risorse in beni fruibili dal mercato. In modo coerente con questo approccio, tali autori pongono alla base dello sviluppo turistico l'insieme dei fattori di supporto e delle risorse costituite da infrastrutture, accessibilità, risorse facilitanti, imprese e volontà politica di sostenere il turismo presenti in una data località. Questo contributo risulta quindi coerente con quanto affermato dalla R-BV. Su queste basi, è possibile definire la vocazione turistica di una località rurale in termini operativi come lo stock di risorse, tangibili e intangibili, caratterizzante un territorio rurale, capace di fungere da fonte per il vantaggio competitivo difendibile. Si ritiene tale definizione utile ai fini dell'effettuazione dell'analisi nel territorio di riferimento.

Il territorio di riferimento. La principale unità statistica di rilevazione è costituita dal territorio comunale. La Tabella 1 elenca i 24 comuni inclusi nelle aree della Tuscia romana e dei Monti Ausoni in cui si è svolta l'analisi.

Tabella 1.

Aree e comuni considerati dall'analisi	
Tuscia romana	Monti Ausoni
Anguillara Sabazia, Allumiere, Barbarano Romano, Bassano Romano, Blera, Bracciano, Canale Monterano, Manziana, Oriolo Romano, Tolfa, Trevignano Romano, Vejano, Villa San Giovanni in Tuscia	Amaseno, Arnara, Castro dei Volsci, Ceprano, Falvaterra, Pastena, Pofi, Ripi, San Giovanni Incarico, Strangolagalli, Vallecorsa

Il contesto economico-organizzativo. PRG, piani di sviluppo territoriale e strategie di sviluppo turistico non hanno costituito oggetto di analisi a causa dell'insufficienza e della eccessiva eterogeneità delle informazioni disponibili al riguardo. Questa scelta tanto dolorosa quanto necessaria, ha comportato una parziale riduzione delle capacità predittive del modello, ma è stata compensata da una maggiore rapidità dei tempi di realizzazione dell'analisi, nonché da una minore onerosità della stessa. *Lo strumento* utilizzato per la raccolta dei dati è costituito da un questionario su supporto cartaceo. Gli *indicatori* prescelti sono stati 119 su una platea di 350 ipotizzati nella fase iniziale. Questi corrispondono alle variabili d'offerta (risorse) individuate da Giancarlo Dall'Ara come influenti per lo sviluppo attraverso l'Albergo Diffuso. *La fase di raccolta dei dati* (di tipo *desk*) ha privilegiato l'utilizzo del canale Internet. Laddove reso necessario da esigenze di approfondimento, si è fatto ricorso al contatto diretto (*on-field*) tra il rilevatore e la fonte di volta in volta considerata. Il *data-base* è stato costituito su file di Excel. I *caratteri statistici* rilevati (di tipo sia quantitativo che qualitativo) sono stati aggregati attorno ai quattro fattori oggetto dell'analisi: attrattività (valore delle risorse locali), competitività (rarietà), eterogeneità delle competenze (inimitabilità) e produttività del partenariato (insostituibilità), in modo coerente con le indicazioni teoriche offerte dalla resource-based view e con gli obiettivi dell'analisi. Nell'*elaborazione*, serie temporali, frequenze assolute o relative, misure di tendenza centrali sono state definite ovunque il tipo di carattere lo rendesse possibile. Fra i caratteri qualitativi invece è stato preferito l'uso di variabili che consentissero la creazione di scale ad intervalli. I dati riferiti ai quattro fattori osservati hanno subito un processo di *ponderazione* in due fasi. La prima fase di ponderazione è avvenuta sulla base dell'importanza attribuita a ciascun fattore d'offerta da parte degli ospiti accolti negli AD (Droli, 2004) analizzata attraverso i dati offerti dall'Osservatorio turistico della Regione Friuli-Venezia Giulia. La seconda fase di ponderazione si è svolta attraverso l'attribuzione di un giudizio di affidabilità dei dati raccolti sulle risorse. I valori assoluti relativi alle prestazioni essenziali individuate come importanti dagli ospiti alloggiati negli AD (PEI) sono stati ponderati attraverso la moltiplicazione dei valori PEI_n rilevati per il coefficiente di valore espresso dalla media del giudizio di importanza (da 1=minima importanza a 5= massima importanza) attribuito loro (PEI_{ncv}) come espresso dalla formula (1) :

$$(1) \quad PEI_{px} = PEI_x * PEI_{cvx}$$

Al fine di facilitare la rappresentazione grafica dei risultati, i valori assoluti e ponderati sono stati standardizzati (s) rapportando ciascuno di essi al valore massimo raggiunto dalla serie ($PEMAX_n$) come indicato in (2).

$$(2) \quad PEI_{px\ s} = PE_{x\ s} = PEI_{px} / PEMAX_n = PE_{x\ s} / PEMAX_n$$

Di seguito si riportano i fattori di valutazione, la prestazione essenziale, i livelli di osservazione e i principali indicatori utilizzati nell'ambito di questo studio.

Fattore di valutazione 1: valore della risorsa. La presenza di un bel paesaggio è una condizione necessaria, ma non sufficiente perché un comune rurale possa diventare una meta turistica attrattiva. L'attrattività in questo studio attiene alla possibilità di *fruire* della gamma degli attrattori esistenti. Il modello considera essenziale: la sicurezza sociale del luogo, le possibilità di interazione tra ospiti e residenti locali, nonché la vitalità del sistema produttivo agricolo che determina la natura rurale del luogo. La Tabella 2 indica i termini in cui è avvenuta la rilevazione.

Tabella 2.

Valore & attrattività turistica: prestazioni essenziali, livelli e indicatori

Prestazione essenziale	Livelli di osservazione	Indicatori-tipo
Tranquillità Sociale- Sicurezza*	• basso numero dei reati contro le <i>persone</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✗ <i>lesioni dolose</i> ✗ <i>violenze carnali contro minori di anni 14</i> ✗ <i>violenze carnali contro maggiori di anni 14</i>
	• basso numero dei reati contro le <i>cose</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✗ <i>scippi</i> ✗ <i>furti in appartamento</i> ✗ <i>furti su auto in sosta</i> ✗ <i>furti di autoveicoli</i> ✗ <i>borseggi</i>
Possibilità di interazione*	• densità abitativa	✗ <i>abitanti/kmq</i>
Vitalità del sistema produttivo agricolo	• presenza di imprese agricole	✗ <i>peso (%) raggiunto dalle aziende del comparto Agricoltura sul totale dei restanti considerati (Industria, Commercio e Servizi)</i>

Fattore di valutazione 2: Rarità della risorsa. In termini generali, una località rurale si evolve in base alle attese, alle esigenze e alle dinamiche innescate dalla popolazione residente. Il modello di analisi qui proposto osserva la capacità potenziale del territorio comunale di rispondere a necessità di tipo turistico, ricettive e in particolar modo legate alla creazione di un Albergo Diffuso. Si considerano: le risorse, i collegamenti con l'esterno, le strutture sanitarie di base, le dotazioni pubbliche, la ristorazione, i prodotti agroalimentari tipici. La Tabella 3 indica i fattori osservati suddivisi per i livelli di osservazione adottati ai fini della misurazione.

Tabella 3.

**Rarità & competitività turistica del contesto rurale:
prestazioni essenziali, livelli e principali indicatori**

Prestazione essenziale	Livelli di osservazione	Indicatori-tipo
Ampiezza della base di risorse	<ul style="list-style-type: none"> risorse naturali ed ambientali risorse culturali e storiche 	<ul style="list-style-type: none"> ✗ <i>numerosità</i> ✗ <i>tipologie</i> ✗ <i>attività organizzate</i>
Accessibilità e collegamenti dall'esterno	la viabilità: <ul style="list-style-type: none"> stradale e autostradale aerea, ferroviaria, via mare lacustre, fluviale, ecc. 	<i>raggiungibilità (Km):</i> <ul style="list-style-type: none"> ✗ <i>dal capoluogo di provincia più vicino</i> ✗ <i>da Roma</i> ✗ <i>servizi di noleggio di mezzi di spostamento</i>
Strutture sanitarie	<ul style="list-style-type: none"> poliambulatorio guardia medica ospedale 	<ul style="list-style-type: none"> ✗ <i>presenza</i> ✗ <i>fruibilità</i> ✗ <i>durata del periodo di apertura settimanale, giornaliera, ecc.</i>
Dotazioni pubbliche	<ul style="list-style-type: none"> infrastrutture turistiche infrastrutture sportive centri visite 	<ul style="list-style-type: none"> ✗ <i>presenza</i> ✗ <i>gamma</i> ✗ <i>accessibilità, ecc.</i>
Qualità della Ristorazione*	<ul style="list-style-type: none"> ristoranti, trattorie, osterie con cucina, pizzerie, ecc. 	<ul style="list-style-type: none"> ✗ <i>eterogeneità</i> ✗ <i>possibilità di cenare a tarda ora</i> ✗ <i>presenza di locali citati da guide di settore, club di qualità, ...</i>
Presenza di prodotti tipici*	<ul style="list-style-type: none"> prodotti agroalimentari tipici locali ricette e piatti tipici vini e bevande autoctone 	<ul style="list-style-type: none"> ✗ <i>numero</i> ✗ <i>prodotti che utilizzano il nome della località (DOP)</i> ✗ <i>nomi di prodotti, vini e piatti registrati e le cui origini sono difendibili legalmente</i>

Fattore di valutazione 3: Inimitabilità. L'eterogeneità delle risorse disponibili rappresenta un pre-requisito per il conseguimento del vantaggio competitivo, in base alla R-BV. Il modello considera l'eterogeneità del patrimonio di base di tipo tangibile e intangibile, ossia la possibilità di reperire sia gli immobili privati necessari a fornire accoglienza alberghiera, sia le competenze richieste ai fini della gestione aziendale. l'AD rappresenta un prodotto territoriale. Oltre alla presenza di personale in grado di occuparsi della gestione di un'eventuale impresa ricettiva conta infatti la presenza di figure professionali funzionali all'erogazione di servizi complementari quali istruttori di discipline sportive, guide naturalistiche, esperti di cultura locale, conoscitori della cucina locale e così via. La Tabella 4 espone i fattori osservati.

Fattore di valutazione 4: insostituibilità della risorsa. Più fonti sottolineano come la collaborazione pubblico-privato-associazionistica produttiva rappresenti un passaggio indispensabile per affrontare la questione dello sviluppo turistico, pena l'impossibilità di conseguire risultati sul territorio anch'essi *diffusi* (Lane, 2005; Ok et al., 2011; UNEP, 2009). Il modello considera importante l'esistenza di esperienze pregresse di coordinamento, di cooperazione e di partenariato fra privati o pubblico-private. I fattori osservati sono esposti nella Tabella 5.

Tabella 4.

**Inimitabilità & eterogeneità delle risorse umane:
prestazioni essenziali, livelli e principali indicatori**

Prestazione essenziale	Livelli di osservazione	Indicatori
La possibilità di espandere il parco-alloggi per l'Ad	<ul style="list-style-type: none"> • presenza di alloggi privati in affitto • periodo di disponibilità dichiarato 	<ul style="list-style-type: none"> ✗ <i>n. posti letto</i> ✗ <i>variazione (%)</i> ✗ <i>numero mesi / anno</i>
Le possibilità di integrare le tipologie di alloggio esistenti	<ul style="list-style-type: none"> • alberghi • extralberghi • complessiva 	<ul style="list-style-type: none"> ✗ <i>posti letto, alloggi</i> ✗ <i>numeri e variazioni in atto</i> ✗ <i>scostamenti anomali tra classi contigue di valori</i>
Funzionalità del patrimonio immobiliare all'utilizzo per finalità turistico-alberghiere	• disponibilità immobiliare potenziale	✗ numero edifici agibili, ma inabitati
	caratteristiche degli edifici: <ul style="list-style-type: none"> • tipicità • omogeneità • emergenze architettoniche 	<ul style="list-style-type: none"> ✗ stime e perizie pre-esistenti ✗ certificati di conformità ✗ valutazione autonoma dei ricercatori
	<ul style="list-style-type: none"> • presenza di proprietari già informati • sensibili • possibili leader di processo 	✗ valutazione dei ricercatori
Presenza di personale turistico qualificato	• disponibilità	✗ presenza delle figure professionali indispensabili ai fini dell'avvio e della gestione di un Albergo diffuso
	• qualità delle figure formate	<ul style="list-style-type: none"> ✗ occupazione delle figure esistenti ✗ profili professionali innovativi
	• scuole turistiche	<ul style="list-style-type: none"> ✗ scuole e corsi in materia turistica ✗ funzionalità di scuole e corsi ai fini della gestione di un albergo diffuso
	• imprenditorialità	<ul style="list-style-type: none"> ✗ esperienze scuola-impresa ✗ figure di supporto alle attività degli ospiti (guide, noleggiatori, animatori, ecc.) ✗ co-finanziamenti a valere su scuole e corsi, ...

Tabella 5.

**Insostituibilità della risorsa & esperienze di partenariato:
prestazioni essenziali, livelli e principali indicatori**

Prestazione essenziale	Livelli di osservazione	Indicatori
Presenza/Assenza di iniziative congiunte negli ambiti:	• <i>formazione</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✗ individuazione delle nuove figure professionali ✗ disseminazione delle informazioni tra i soggetti della formazione regionali ✗ sviluppo accordi di collaborazione ✗ sponsorizzazione corsi e seminari
	• <i>start-up</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✗ gestione di un elenco dei fornitori di servizi alle imprese ed agli ospiti ✗ gestione dei rapporti con le istituzioni del turismo locali, provinciali e regionali ✗ erogazione di servizi di temporary management a vantaggio delle società di gestione
	• <i>qualità</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✗ impostazione dei livelli di qualità – tipicità dati gli obiettivi ✗ sperimentazione ed introduzione di servizi innovativi ✗ deposito di marchi e brevetti

Principali risultati ottenuti

Nella *Tuscia Romana*, i comuni considerati raggiungono punteggi eterogenei. Bracciano, Bassano Romano, nonché Anguillara rappresentano nell'ordine i tre

comuni in cui la vocazione turistica raggiunge un *valore* maggiore. I comuni in cui la cui vocazione turistica territoriale risulta più debole in questi termini sono Tolfa e Oriolo Romano. Bassano Romano risulta essere il comune in cui la vocazione turistica è meno *imitabile*. I dati indicano tuttavia una marcata eterogeneità fra i primi dieci comuni considerati in questi termini. Il comune che sembra offrire le minori garanzie sotto questo profilo è Tolfa. Le località raggiungono punteggi meno eterogenei se considerati in termini di *non sostituibilità* della vocazione turistica, ossia dal punto di vista delle esperienze di partenariato presenti. Manziana, Barbarano e Bassano Romano risultano nell'ordine i comuni i cui le esperienze di partenariato sono maggiormente diffuse, mentre Anguillara risulta essere il comune più debole da questo punto di vista. La Figura 1. Presenta i risultati ottenuti per quanto attiene la Tuscia Romana.

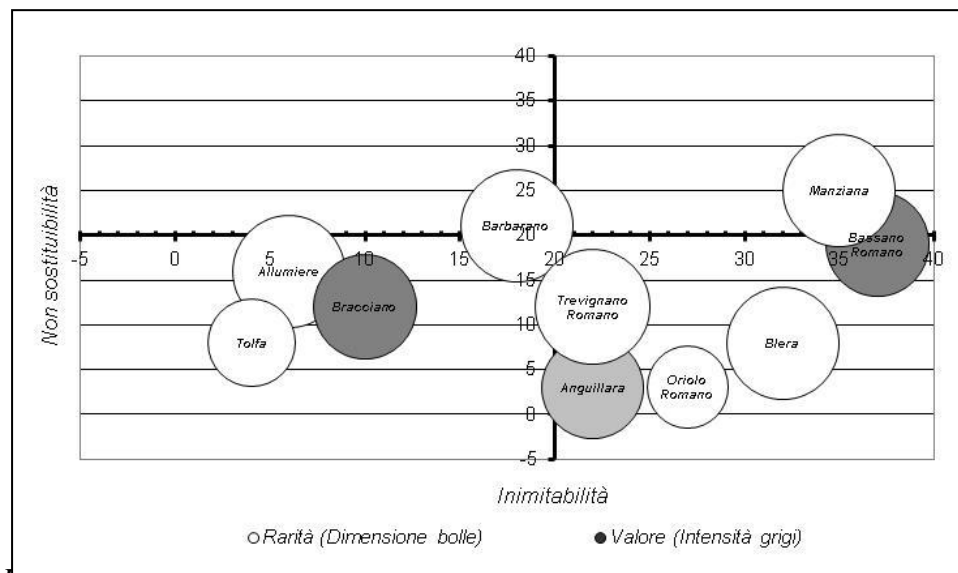


Fig. 1. Vocazione turistica dei comuni ai fini dell'AD - Tuscia Romana
(Fonte: BIC Lazio, M. Droli; Elaborazione: M. Droli. Dati su comuni non presenti insufficienti ai fini della loro elaborazione)

Nei *Monti Ausoni*, la vocazione turistica dei comuni di San Giovanni Incarico e di Arnara raggiunge livelli di *valore* più elevati. Il comune di Ceprano risulta maggiormente penalizzato sotto questo punto di vista specie per quanto attiene ai livelli di sicurezza sociale, mentre i restanti comuni raggiungono posizioni intermedie. La vocazione turistica raggiunge livelli di *rarietà* maggiori a Castro dei Volsci, a Vallecorsa e a Pastena, ovvero inferiori a Ceprano, Pofi, San Giovanni Incarico e Ripi. I comuni considerati, se valutati dal punto di vista dell'inimitabilità raggiungono posizioni più diversificate al loro interno. Vallecorsa, Arnara e Castro dei Volsci risultano maggiormente inimitabili. La vocazione turistica a Ceprano, Pofi e San Giovanni Incarico sembra meno solida in questi termini. Il territorio dei due comuni di Castro dei Volsci e di Vallecorsa raggiunge punteggi più elevati se vengono considerate le esperienze di

partenariato basate sulla vocazione turistica locale. La Figura 2. presenta i risultati ottenuti per quanto attiene l'area dei Monti Ausoni.

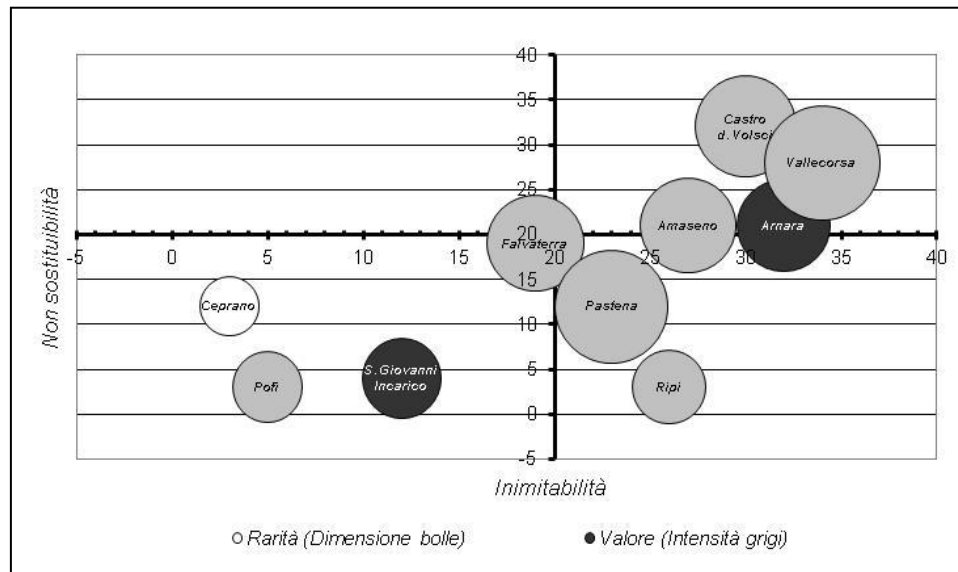


Fig. 2. Vocazione turistica dei comuni ai fini dell'AD - Monti Ausoni
(Fonte: BIC Lazio, M. Droli; Elaborazione: M. Droli. Dati su comuni non presenti insufficienti ai fini della loro elaborazione)

Conclusioni

Nella Tuscia Romana, una vocazione turistica di valore pone tre comuni su dieci nella condizione di incrementare la propria efficacia e la propria efficienza turistica attraverso una proposta per l'Ospitalità Diffusa. Tale requisito iniziale, sebbene importante per il vantaggio competitivo, è insufficiente a raggiungere un vantaggio competitivo difendibile. Al contrario, la configurazione delle hall interna ed esterna possiede la non diffusa capacità di soddisfare esigenze di tipo turistico e imprenditoriale (*rarietà*) in otto comuni su dieci. In termini complessivi, la vocazione turistica del comune di Bassiano Romano risulta essere più solida e in grado di fungere da fonte per un vantaggio competitivo d'impresa difendibile in base alla R-BV. Nei monti Ausoni e in termini complessivi, la vocazione turistica raggiunta dai comuni di Castro dei Volsci, di Arnara e di Vallecorsa risulta essere più solida.

Secondo un autore (Joffrain, 2006), il finanziamento dell'innovazione rappresenta uno degli anelli deboli del sistema economico italiano. Questo studio ha presentato i risultati ottenuti da un modello di analisi che si è dimostrato utile al fine di facilitare l'assunzione di decisioni connesse al processo di innovazione d'impresa e dell'offerta turistico-ricettiva nei comuni considerati. Dal punto di vista del metodo seguito, il modello di analisi soffre dei limiti insiti nel concetto stesso di rappresentazione. Il concetto di vocazione turistica quale oggetto di rappresentazione costituisce una realtà sfaccettata, dinamica e fortemente caratterizzato in senso locale. Infine, il numero degli indicatori utilizzati è stato volutamente ristretto rispetto all'ipotesi iniziale, data

la necessità di contenere i tempi e costi dell'analisi. I risultati qui ottenuti, sebbene apprezzabili, non vanno quindi generalizzati. Il modello ottenuto va quindi inteso come una base metodologico-concettuale dimostratasi utile, ma che necessita di integrazioni le quali vanno impostate in base al trionomio oggetto-risorse-necessità dell'analisi.

Summary

Ospitalità Diffusa (OD – loosely translated as ‘scattered hospitality’) is a class of lodging that began in Italy in the late ‘80s when de-populated historical hamlets were revived as tourist destinations by using private empty houses as hotel rooms. This paper deals with the issue of the high management costs facing a hospitality business following the model of the so-called OD. This particular hospitality sector is made up of a range of diverse tourist offerings, such as the Village-hotel, the Hamlet-hotel, The Albergo Diffuso and more, whose common element is the use of production units (rooms and houses) located in two or more buildings scattered in a given wide area. Until now, a positive scenario has favoured the creation of OD businesses in Italian rural areas. The rural tourism industry in Europe has generated sales in excess of Euro 100 billion and has remained positive despite the general economic downturn (Ecotur, 2011). However, the use of entire dwellings rather than rooms with bathroom and the fact that the production units are scattered horizontally in the area, rather than being stacked up vertically over different floors, trigger additional costs (diseconomies) compared to the management of traditional hotels. These specific disadvantages, and similarly the advantages connected to ODs, are linked to the horizontal character of this model and thus are thought to be removable. Such disadvantages are also a factor for the businesses that constitute the OD sector, including the Albergo Diffuso (AD - literally: “Scattered Hotel”) which has high visibility in the tourist market. This hospitality model has been very successful and has obtained international acclaim for its innovative nature, environmental sustainability and ability to offer income opportunities for the local community. However, managing an AD requires the supply of hotel services whose inner quality standard is higher than that of other (non-hotel) OD businesses. As stated by G. Dall’Ara, who developed this hospitality model, the hamlet lanes are the corridors of the AD. Hence, there is an issue of value creation: value must be developed harmonically inside the business and outside, in the hamlet, in order to generate competitive advantage. Several experts, including Ritchie e Crouch (2003), have stressed that a tourist firm's ability to compete also depends on the existence of resources that can feed the growth of the entire area where the business operates. The resource-based view (R-BV) of the firm allows the operational use of the concept of a rural hamlet’s tourist potential for an OD business. In turn, this concept assists the definition of indicators to measure the competitive advantage defensibility level. By identifying the four rural villages with the highest tourist potential, the support businesses were able to concentrate human resources, business services and incentives for start ups in those areas where the competitive advantage of an OD business can best be defended. This study has highlighted the usefulness of the concept of “sustained competitive advantage” for inter-disciplinary research into the reasons for failed tourist development in rural hamlets. The model for analysis proposed in this paper has its limits. For example, there needs to be a further selection of indicators that take into account customers’ opinion on the importance of the single competitive factors. The application of this model has however been positive. The model’s findings matched the actual situation on the ground, thus indicating that this instrument collected essential information for assessing the amount of resources needed for ancillary services, further product packaging, increasing gross operating profits per available room (GOPPAR) and compensating

diseconomies in four of the twenty villages observed. Furthermore, these results are likely to be useful as a framework for future research.

Ringraziamenti. Si ringraziano i membri dei gruppi di ricerca BIC per la collaborazione prestata nella raccolta delle informazioni sul territorio. L'autore è inoltre indebitato con Giancarlo Dall'Ara per il grande contributo di conoscenza offerto nella fase di impostazione degli obiettivi dell'analisi. Si ringrazia infine Giordano Dichter per l'esperienza apportata nel coordinamento generale dell'intervento e per la collaborazione nello sviluppo del modello d'intervento a supporto dell'AD. Ogni eventuale errore rimane addebitabile all'autore.

Bibliography

1. Albaladejo Pina, I. P.; & Díaz Delfa, M. T. (2005). *Rural tourism demand by type of accommodation*. Tourism Management, 26, 3, 951-959.
2. Barney, J. B. (1991). *Firm resources and sustained competitive advantage*. Journal of Management, 17, 99-120.
3. Dall'Ara, G. (a cura di), (2004). *Il fenomeno degli alberghi diffusi in Italia, Report 2004*. Campobasso, Patto Territoriale del Matese.
4. Dichter, G. (2008). *Albergo Diffuso*, EBN - UNDP Award 'Innovation for human development and cooperation, XVII EBN Annual Congress, June 25-27 2008, Budapest.
5. Droli, M. (2004). *Perché evolvere dal vecchio al nuovo sistema. I report di ricerca: Sistema Informativo per la Gestione del Marketing e dell'Alleanza Turistica regionale*, Regione Friuli Venezia Giulia, Mindshare Spa, Udine, 30 Novembre. Report non pubblicato.
6. Droli, M.; & Dall'Ara, G.; & Pecorelli, V. (2012). *Helping the growth of quality of life-based innovation opportunities in rural areas. 'Albergo diffuso' as best practice*, Consumer Behavior in Tourism Symposium 2012 (CBTS 2012), December 12, 2012, Bruneck/Brunico, South Tyrol, Italy.
7. Ecotur (2011). *IX Rapporto Ecotur sul Turismo Natura*, Pescara.
8. EuroGites - European Federation of Rural Tourism (2011). Eurogites 2011gb. Ppt.presentation, www.eurogites.org, sito consultato il 6 giugno 2013, 15:23.
9. Foss, N. (2011). Micro-foundations for resource-based view. *Journal of Management*, 37, 1413-1428.
10. Godfrey, P. C.; & Hill, C. W. L. (1995). *The problem of unobservables in strategic management research*. Strategic Management Journal, 16, 519-533.
11. Hitt, M. A.; & Beamish, P.; & Jackson, S.; & Mathieu, J. (2007). *Building theoretical and empirical bridges across levels: Multilevel research in management*. Academy of Management Journal, 50, 6, 1385-1400.
12. Joffrain, W. (2006). *L'innovazione moltiplicatore di produttività*. Milano, Critica Sociale, Mondadori.
13. Kastenholz, E.; & Davis, D.; & Paul, G. (1999). *Segmenting tourism in rural areas the case of North and Central Portugal*. Journal of Travel Research, 37, 353-363.
14. Lane, B. (2005). *Sustainable Rural Tourism Strategies: A Tool for Development and Conservation in Decision-making Techniques in Ecotourism Planning*. Scientific Research and Essays, 6, 6, 1417-1427.
15. Martini, U. (2005). *Management dei sistemi territoriali. Gestione e marketing delle destinazioni turistiche*. Torino, Giappichelli Editore.
16. Molloy, J.; & Chadwick, C.; & Ployhart, R.; & Goldeh, S. (2011). *Making intangibles 'tangible': A multidisciplinary critique and validation framework*. Journal of Management, 37, 1496-1518.

17. OECD, (2006). *The New Rural Paradigm: Policies and Governance*, Paris, OECD.
18. Ok, K.; & Okan T.; & Yilmaz E. (2011). *A comparative study on activity selection with multicriteria*. Interamerican Journal of Environment and Tourism, 1, 1, 12-18.
19. Penrose, E. G. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. New York, Oxford University Press.
20. Peteraf, M. A. (1993). *The cornerstones of competitive advantage: A Resource-Based View*. Strategic Management Journal, 14, 3, 179-191.
21. Porter, M. (1980). *Competitive strategy*. New York, The Free Press.
22. Porter, M. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York, The Free Press.
23. Ritchie, J. R. B.; & Crouch G. I. (2003). *The Competitive Destination: A Sustainable Tourism Perspective*. Wallingford, UK, CABI Publishing.
24. Rizzo, M.; Giudice, V. L. (2013). *Structural analysis of forms of local partnership in the Val d'Anapo area*. Quality – Access to Success 14 (SUPPL. 1), pp. 188-193.
25. Sharpley, J.; & Sharpley, R. (1997). *Rural tourism, an introduction*. London, International Thomson Business Press.
26. UNDP (2008). *Albergo Diffuso: Developing Tourism Through Innovation and Tradition*. IDEASS Programme, Italy, Innovation for Development and Sout-South Cooperation, document available on-line: http://www.ideassonline.org/public/pdf/br_47_01.pdf, downloaded 6 June 2013, h. 11:21.
27. UNEP (2009). *Policy recommendations on sustainable tourism development*. Document available on-line: http://www.unep.fr/scp/tourism/activities/taskforce/pdf/Policy_Recommendations_Sep09.pdf, downloaded 10 October 2011.
28. Wernerfelt, B. (1984). *A resource-based view of the firm*. Strategic Management Journal 5, 171-180.
29. Wernerfelt, B. (2011). *The use of resources in resource acquisition*. Journal of Management, 37, 1369-1373.

Maurizio Droli	Dipartimento di Ingegneria Civile e Architettura, Sezione di Economia e Paesaggio Università di Udine, Italia E-mail: maurizio.droli@uniud.it
-----------------------	--